

Katarzyna Gajda-Roszczynialska

doktor habilitowany nauk prawnych, prof. UŚ, Wydział Prawa i Administracji,
Uniwersytet Śląski w Katowicach; sędzia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8245-9023>

System ważenia spraw – klucz do efektywności w zarządzaniu sądownictwem¹

Słowa kluczowe: system ważenia spraw (SWS), sąd ustanowiony ustawą, obciążenie sprawami, obciążenie pracą, efektywność, niezależność sądów, zarządzanie sądownictwem

1. Wstęp

Przedmiotem artykułu jest analiza narzędzia, jakim jest system ważenia spraw (SWS) w kontekście efektywności rozumianej nie tylko w aspekcie procesowym, lecz także organizacyjnym oraz cyfrowym. Autorka stawia tezę, że jednym z elementów koniecznych dla realizacji efektywności w aspekcie organizacyjnym jest wprowadzenie i istnienie środków służących realizacji tej dyrektywy. Takim instrumentem jest system ważenia spraw. Aktualnie systemy ważenia spraw mają dobrze ugruntowaną praktykę w Stanach Zjednoczonych Ameryki. W państwach europejskich natomiast funkcjonują w różny sposób m.in. w: Austrii, Bułgarii, Czechach, Chorwacji, Danii, Estonii, Finlandii, Litwie, Niderlandach, Niemczech, Rumunii, Szwecji, Szwajcarii, Rumunii, Ukrainie, czy Włoszech². Na obecnym etapie rozwoju zdecydowanie przedwcześnie jest, aby twierdzić, że istnieje jednolity model systemu ważenia spraw, aczkolwiek w Europie European Commission For The Efficiency Of Justice (CEPEJ)³ podjęła starania w celu wypracowania standardu dobrych praktyk w tym obszarze⁴. W artykule omówiono metodologię badań obciążenia

¹ Publikacja powstała jako wynik badań przeprowadzonych w ramach grantu Interdyscyplinarnego Centrum Badań nad Wymiarem Sprawiedliwości Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, Widzialność Centrów Badawczych, w ramach EMNK 2024, MP-2300-001-2-24-04-01-1.

² Por. European Commission For The Efficiency Of Justice (CEPEJ), *Case weighting in judicial systems CEPEJ STUDIES NO. 28*, przyjęte w lipcu 2020 r.

³ Por.: European Commission For The Efficiency Of Justice (CEPEJ), *Report on case-weighting in public prosecution service*, raport przyjęty na 41 plenarnym posiedzeniu w Strasbourgu 4–5.12.2023 r.; European Commission For The Efficiency Of Justice (CEPEJ), *Case weighting in judicial systems CEPEJ STUDIES NO. 28*, przyjęte w lipcu 2020 r.

⁴ Poszukiwanie tych standardów obejmuje również prokuratorów – zob: European Commission For The Efficiency Of Justice (CEPEJ), *Report on case-weighting in public prosecution services*, raport przyjęty na 41 posiedzeniu plenarnym CEPEJ w Strasbourgu, 4–5.12.2023 r.

pracą i wykazano, że istnieje znaczne zróżnicowanie w przyjętych metodach dla ustalenia wag spraw oraz w stosowaniu ważonych obciążeń pracą do oceny potrzeb podmiotów wymiaru sprawiedliwości. Związane jest to z próbą analizy pojęcia wagi sprawy oraz możliwych sposobów jej określenia, a także wprowadzenia podstawowej terminologii w tym zakresie. Omówiono także istotne zasady określające wprowadzenie oraz funkcjonowanie systemu ważenia spraw i powiązanie z niezależnością sądów.

W polskim systemie prawnym badanie obciążenia sądów i sędziów sądów powszechnych w skali całego kraju przynależy do Ministra Sprawiedliwości, który zbiera dane statystyczne, lecz w oderwaniu od stopnia skomplikowania spraw, czasu ich trwania czy charakteru. Przy czym względem Sądu Najwyższego oraz sądów administracyjnych wygląda to nieco odmiennie⁵. Proste zsumowanie całkowitej liczby wniesionych spraw nie jest miarodajnym wskaźnikiem czasu, jaki zajmie ich rozpatrzenie oraz jakie obciążenia sądu spowodują.

W tym miejscu należy podkreślić, że Polska w 2018 r., raportując do CEPEJ, wskazała, iż nie funkcjonuje w polskim systemie prawnym system ważenia spraw. Jednocześnie w raporcie podała, że w Polsce od 2018 r. w sądach powszechnych funkcjonuje „system losowego przydziału spraw” (SLPS), który pozwala przydzielić sprawy różnym sędziom, zapewniając zrównoważony i transparentny podział wpływu pomiędzy sędziów⁶. Ocena SLPS nie jest przedmiotem niniejszego artykułu⁷, jednak niewątpliwie w ramach tego systemu zostały wprowadzone „wagi spraw”, które nigdy nie zostały poddane szerszej dyskusji, a mechanizm ich wprowadzania trudno wprost zakwalifikować w ramach poniżej omówionych metodologii. Trzeba podkreślić, że wprowadzenie podobnych narzędzi miało miejsce w wielu państwach, ale ich funkcjonowanie i zarządzanie nimi podporządkowane są władzy sądowniczej. Problemem nie jest istnienie samego mechanizmu, lecz jego podporządkowanie Ministrowi Sprawiedliwości, zwłaszcza z punktu widzenia koncepcji „sędziego ustawowego” oraz zasady niezależności sądów. Równocześnie waga spraw nie jest używana względem innych celów. W konsekwencji w odniesieniu do badania obciążenia sądów czy sędziów oraz finansowania wszystkie sprawy są liczone równo, tj. otrzymują wagę jednej jednostki. Skupienie się na liczbie spraw bez

⁵ Zob. M. Walasik, *System ważenia spraw. Nowe narzędzie efektywnego zarządzania sądownictwem. Wystąpienie dr. hab. Marcina Walasika, Członka Komisji Kodyfikacyjnej Ustroju Sądownictwa i Prokuratury, prof. UAM, „Iustitia” 2024/1–2, s. 23.*

⁶ Por. European Commission For The Efficiency Of Justice (CEPEJ), *Case weighting in judicial systems CEPEJ STUDIES NO. 28*, przyjęte w lipcu 2020 r.

⁷ Por. M. Pytlewska, *System Losowego Przydziału Spraw jako gwarancja bezstronnego prawa do sądu w kontekście zaleceń Unii Europejskiej*, „Prawo w Działaniu. Sprawy Cywilne” 2019/40, DOI: 10.32041/pwd.4008, s. 265 i n. Aczkolwiek należy zauważyć, że Autorka pomija wszystkie aktualne standardy europejskie co do tego, że o kształcie CWS, a w konsekwencji również SLPS, mogą decydować wyłącznie sędziowie i elementy te jako stanowiące gwarancje niezależności sądów powinny być określane przez władzę sądowniczą i to ona powinna mieć wpływ na ustanowienie, kształt i modyfikację SLPS. Należy także odnotować, że według B. Przymusińskiego na mocy art. 47a § 1 ustawa z 27.07.2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz.U. z 2024 r. poz. 334 ze zm.) zasada losowego przydziału spraw stała się zasadą ustrojową, zob. szerzej B. Przymusiński, *Ustrój sądów powszechnych. Przepisy z wprowadzeniem*, Warszawa 2017, s. 44–45.

oceny różnic w obciążeniu pracą oznacza, że jedna bezsporna sprawa, dotycząca np. zapłaty pożyczki, jest równoważna innej, bardziej skomplikowanej sprawie, chociaż powszechnie wiadomo, że niektóre rodzaje spraw są bardziej uciążliwe niż inne. Konsekwencją takiego sposobu liczenia obciążenia sędziów i sądów oraz braku bezpośredniego powiązania danych statystycznych z obciążeniem pracą, etatyzacją sądów i ich finansowaniem jest to, że taki sposób zbierania danych statystycznych dostarcza jedynie minimalnych wskazówek dotyczących szacowania zapotrzebowania na sędziów i personel pomocniczy oraz finansowanie sądu. Analiza komparatystyczna wskazuje, że zarządzanie obciążeniem pracą w połączeniu z finansowaniem – jako element zarządzania sądami – ma kluczowe znaczenie dla zagwarantowania realizacji prawa do sądu i rozstrzygania spraw, zwłaszcza w odniesieniu do naruszenia prawa strony do rozpoznania sprawy w rozsądnym terminie oraz odmowy dochodzenia roszczeń, a także w odniesieniu do jakości orzeczeń. Jest tak bez względu na to, jaki model zarządzania zostanie przyjęty i czy zarządzanie wymiarem sprawiedliwości przynależy do Ministra Sprawiedliwości, Krajowej Rady Sądownictwa czy Prezesa Sądu Najwyższego. Zarządzanie obciążeniem pracą może również służyć jako metoda alokacji zasobów sądowych i przydzielania spraw sędziom. W tym kontekście w dalszej części artykułu zaprezentowano ogólne założenia co do systemu ważenia spraw przyjęte w społecznych projektach – ustawy – Prawo o ustroju sądów powszechnych oraz ustawy o Krajowej Radzie Sądownictwa⁸. W konkluzjach przeprowadzona analiza poprzez postawienie podstawowych pytań metodologicznych prowadzi do określenia granic modelu systemu ważenia spraw, który może być wprowadzony przy uwzględnieniu uwarunkowań polskiego systemu prawnego.

2. Efektywność postępowania cywilnego

Pojęcie efektywności jest używane w polskim piśmiennictwie zamiennie z pojęciami wydolności i skuteczności. Proponuje się bardzo zróżnicowane rozumienie i definicje pojęcia efektywności, dlatego też zachodzi konieczność wypracowania podstawowej i aktualnej siatki terminologicznej⁹.

⁸ Zespół ekspertów Stowarzyszenia Sędziów Polskich „Iustitia”, *Spoleczne projekty ustaw służące odbudowie wymiaru sprawiedliwości. Ustawa o Krajowej Radzie Sądownictwa*, Warszawa 2024; Zespół ekspertów Stowarzyszenia Sędziów Polskich „Iustitia”, *Spoleczne projekty ustaw służące odbudowie wymiaru sprawiedliwości. Ustawa – Prawo o ustroju sądów powszechnych*, Warszawa 2024 – obie pozycje dostępne w formie e-booków: <https://www.profinfo.pl/spoleczne-projekty-ustaw> (dostęp: 15.12.2025 r.).

⁹ Por.: W. Siedlecki, *O usprawnienie i zwiększenie efektywności sądowego postępowania cywilnego*, „Nowe Prawo” 1979/4, s. 11 i n.; J. Żebrowska, *Analiza sprawności i efektywności postępowania cywilnego – poglądy doktryny, judykatura polska i europejska* [w:] *Kodeks postępowania cywilnego z perspektywy pięćdziesięciolecia jego obowiązywania. Doświadczenia i perspektywy*, red. E. Marszałkowska-Krześ, I. Gil, Ł. Błaszczak, Sopot 2016, s. 271 i n. Zob. także J. Krajewski, *Środki zmierzające do doskonalenia poziomu i sprawności postępowania cywilnego oraz ograniczenia społecznych kosztów wymiaru sprawiedliwości*, „Problemy Wymiaru Sprawiedliwości” 1973/3.

W najdalej idącym ujęciu pojęcie efektywności utożsamiane jest z efektywnością systemu wymiaru sprawiedliwości jako całości. Posługując się ekonomiczną analizą prawa, proponuje się, aby efektywność obejmowała systemowo zarówno prawo cywilne (efektywność prawa materialnego), jak i postępowanie cywilne, oraz „formę” wykonalności („sankcję”) norm prawa materialnego, co łącznie stanowi jeden z filarów jego skuteczności (efektywności jako całości)¹⁰.

Zagadnienie efektywności związane jest z konstytucyjną i ustrojową rolą sądów, pozycją i koncepcją sędziego, adekwatnością procedur sądowych jak również formalnymi gwarancjami rzetelnego procesu cywilnego¹¹. Podkreśla się także aspekt powiązania efektywności (rozumianej jako skuteczność) z realizacją prawa do sądu w rozsądnym terminie¹². Poza sporem wydaje się, że efektywność ochrony sądowej zależy od tego, jak szybko i skutecznie zostanie ona udzielona. W tym kontekście nawiązuje się także do zasady ekonomii procesowej jako jednego z determinantów tworzenia prawa procesowego cywilnego¹³.

Efektywność bywa także uznawana za zasadę¹⁴ albo cechę postępowania cywilnego. Wiążąc efektywność postępowania z pojęciem cechy postępowania, która pozwala urzeczywistnić gwarancje prawa do sprawiedliwego rozpatrzenia sprawy bez nieuzasadnionej zwłoki, w piśmiennictwie wskazuje się, że obejmuje więc ona dwa aspekty: szybkość postępowania oraz możliwość rzeczywistego skorzystania z gwarancji ochrony sądowej¹⁵. W konsekwencji należy przyjąć, że mówiąc o efektywności postępowania cywilnego, należy mieć wzgląd przede wszystkim na rzetelność tego postępowania oraz trafność rozstrzygnięcia wydanego przez sąd przy zaangażowaniu jedynie koniecznych i uzasadnionych kosztów postępowania¹⁶.

W piśmiennictwie proponuje się, aby efektywność postępowania cywilnego postrzegać przede wszystkim w kategoriach trafnego rozstrzygnięcia sądu (względnie ugody zawartej między stronami), uzyskanego przy zaangażowaniu proporcjonalnych kosztów funkcjonowania organów wymiaru sprawiedliwości¹⁷. Odwołując się do wykładni języ-

¹⁰ Zob.: E. Gapska, *Mechanizmy wspierające efektywność postępowania cywilnego* [w:] *Kodeks postępowania cywilnego z perspektywy pięćdziesięciolecia jego obowiązywania. Doświadczenia i perspektywy*, red. E. Marszałkowska-Krześ, I. Gill, Ł. Błaszczak, Sopot 2016, s. 271.

¹¹ T. Ereciński, K. Weitz, *Efektywność ochrony prawnej udzielanej przez sądy w Polsce*, „Przegląd Sądowy” 2005/10, s. 3 i n.

¹² P. Pogonowski, *Efektywność filarem sprawiedliwego postępowania cywilnego*, „Polski Proces Cywilny” 2021/3, s. 357–361; P. Pogonowski, *Efektywne postępowanie cywilne. Uwagi wstępne na tle ekonomicznej analizy prawa, cz. II*, „Polski Proces Cywilny” 2021/1, s. 81 i n.

¹³ P. Pogonowski, *Efektywność filarem sprawiedliwego...*, s. 357–361; P. Pogonowski, *Efektywne postępowanie cywilne...*, s. 81.

¹⁴ P. Pogonowski, *Efektywność filarem sprawiedliwego...*, s. 357–361; P. Pogonowski, *Efektywne postępowanie cywilne...*, s. 81.

¹⁵ A. Łazarska, *Rzetelny proces cywilny*, Warszawa 2012, s. 374 i n.

¹⁶ A. Łazarska, *Rzetelny proces...*, s. 374 i n.

¹⁷ K. Flaga-Gieruszyńska, *Szybkość, sprawność i efektywność postępowania sądowego – zagadnienia podstawowe*, „Zeszyty Naukowe KUL” nr 60, 2017/3 (239), s. 15.

kowej, wskazuje się, że „efektywny” to „dający dobre wyniki, wydajny”, a „efektywność” oznacza „wydajność, pozytywny wynik, skuteczność”¹⁸.

Poszukując pojęcia efektywności, należy poczynić pewne założenia ogólne. Po pierwsze, jest to pojęcie odrębne od pojęcia sprawności, szybkości i skuteczności. Po drugie, efektywność nie jest zasadą procesową, a tym bardziej zasadą konstytucyjną. Po trzecie, efektywność może pojawiać się w różnych kontekstach, w szczególności: organizacyjnym, proceduralnym oraz cyfrowym.

Należy więc wyodrębnić pojęcie efektywności od definicji pojęcia sprawności, szybkości¹⁹ i skuteczności, ponieważ choć są używane zamiennie, to jednak nie są tożsame.

Sprawność postępowania cywilnego to jego cecha polegająca na operatywności postępowania wynikającej z prawidłowego i terminowego wykonywania powierzonych czynności przez podmioty w postępowaniu cywilnym²⁰, co uzależnione jest zarówno od właściwych rozwiązań procesowych, jak i praktyki ich stosowania²¹.

Szybkość postępowania cywilnego to tempo, w którym ono przebiega²². Przyjmując, że proces to akt prawny złożony, składający się z wielu czynności stron i organów procesowych, jego przebieg powinien być szybki i niezakłócany przez obstrukcje²³. Dla szybkości postępowania cywilnego podstawowe znaczenie ma art. 6 Kodeksu postępowania cywilnego²⁴. Ustawodawca tym samym, odróżniając pojęcie szybkości i sprawności, a więc ocenę w kontekście czasu trwania i jakości postępowania, nie pozostawia wątpliwości, że te elementy są odrębne²⁵.

Skuteczność postępowania cywilnego odnosi się do osiągnięcia oczekiwanego rezultatu czynności oraz zdolności do jego osiągnięcia²⁶. Z kolei pojęcie efektywności obejmuje sposób dokonania określonej czynności oraz zastosowane środki. W konsekwencji pomimo podobieństwa językowego, pojęcia „efektywność” i „skuteczność” różnią się znaczeniem

¹⁸ K. Flaga-Gieruszyńska, *Szybkość, sprawność...*, s. 5.

¹⁹ Por. szerzej A.G. Harla, *Postulat sprawności postępowania cywilnego a kwestia jego szybkości (art. 6 k.p.c.)* [w:] *Kodeks postępowania cywilnego z perspektywy pięćdziesięciolecia jego obowiązywania. Doświadczenia i perspektywy*, red. E. Marszałkowska-Krześ, I. Gil, Ł. Błaszczak, Sopot 2016, s. 263 i n.

²⁰ E. Warzocha, *Problematyka sprawności postępowania sądowego w sprawach cywilnych*, „Przegląd Prawa i Administracji” 2010/1, s. 19; A. Machnikowska, *Sprawność postępowania sądowego w kontekście etosu sędziowskiego* [w:] *Księga jubileuszowa 45-lecia Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Gdańskiego*, red. J. Stelina, A. Szmyt, „Gdańskie Studia Prawnicze” 2015/22, s. 237.

²¹ S. Rożek, *Sprawność postępowania cywilnego – uwagi praktyczne i postulaty de lege ferenda*, „Monitor Prawniczy” 2006/21, s. 1150.

²² K. Flaga-Gieruszyńska, *Szybkość, sprawność...*, s. 6.

²³ B. Pogoda, *Zasady szybkości procesu cywilnego w praktyce*, „Głos Sądownictwa” 1936/5, s. 373 i n.; S. Kotas, *Realizacja zasady szybkości postępowania w polskim procesie cywilnym w świetle projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw* [w:] *Postępowanie cywilne – wprowadzone i projektowane zmiany 2019*, red. G. Jędrejek, S. Kotas, F. Manikowski, Sopot 2019.

²⁴ Ustawa z 17.11.1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. z 2024 r. poz. 1568 ze zm.).

²⁵ A.G. Harla, *Postulat sprawności postępowania...*, s. 263 i n.

²⁶ Por. S. Godlewski, *Podstawy prawne szybkiego i skutecznego postępowania procesowego wg. k.p.c.*, „Głos Sądownictwa” 1933/12, s. 744 i n.

i nie powinny być stosowane synonimicznie. W założeniu zarządzenie określoną czynnością, procesem, systemem powinno dążyć do efektywności. Z kolei ochrona sądowa zapewniana poprzez realizację prawa do sądu przed sądem musi być skuteczna. Powyższe wynika nie tylko z Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej²⁷, lecz także z prawa europejskiego. W szczególności w art. 6 Konwencji o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności²⁸ (prawa i obowiązki) oraz w art. 47 Karty praw podstawowych²⁹ (prawa i wolności) reguła skutecznej ochrony odnosi się przede wszystkim do podstawowych praw jednostek, natomiast przy uwzględnieniu art. 19 ust. 1 akapit 2 Traktatu o Unii Europejskiej³⁰ (skuteczna ochrona prawna) odnosi się do organizacji systemów sądownictwa. Mówiąc inaczej, na podstawie art. 6 Konwencji o ochronie praw człowieka (prawa i obowiązki) oraz art. 47 KPP (prawa i wolności) w związku z postanowieniem art. 19 ust. 1 akapit 2 TUE, państwa członkowskie ustanawiają środki niezbędne do zapewnienia jednostkom poszanowania ich prawa do skutecznej ochrony sądowej w dziedzinach objętych prawem Unii. Z kolei zadaniem państw członkowskich jest ustanowienie systemu środków i procedur zapewniających skuteczną kontrolę sądową w dziedzinach objętych prawem UE. Warunkiem *sine qua non* istnienia państwa prawa jest zapewnienie skutecznej ochrony prawnej. Parametry skuteczności są określane przez zagwarantowanie prawa do sądu w ramach prawidłowo ukształtowanego systemu prawnego, przed niezależnym i niezawisłym sądem ustanowionym na podstawie prawa i zapewnieniem odwołania do sądu. Skuteczność nie może być wzruszona ani zagrożona wyłącznie przez konieczność zagwarantowania sprawności lub efektywności. Orzecznictwo Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej ustanowiło i utrzymało zasadę skuteczności, która służy jako standard analizy i wykluczania przepisów uniemożliwiających lub nadmiernie utrudniających ochronę zapewnianą przez system prawny. Działając jako zasada procesu, udoskonała ona reguły i interpretacje norm oraz praktyk, które podważają zamierzoną ochronę lub zniechęcają do korzystania z praw. Sprawność i skuteczność mogą zbiegać się w tym samym kierunku, ale mogą również wskazywać kierunki rozbieżne.

Efektywność nie może być traktowana jako zasada efektywności proceduralnej. Efektywność to nic innego jak zdolność do osiągnięcia pożądaných rezultatów przy jak najmniejszym zaangażowaniu zasobów. W tym kontekście niewątpliwie, jeśli ograniczyć rozumienie efektywności wyłącznie do aspektu organizacyjnego i zarządzania zasobami, można by rozważyć jej status jako dyrektywy. Niemniej jednak utworzenie zasady efektywności proceduralnej nie jest uzasadnione koncepcyjnie. Zasady postępowania cywilnego odnoszą się do jego organizacji i są ściśle związane z przewyciężeniem samopomocy oraz zagwarantowaniem instrumentu procesowego dla realizacji prawa do sądu. Przewy-

²⁷ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2.04.1997 r. (Dz.U. Nr 78, poz. 483 ze sprost. i zm.).

²⁸ Konwencja o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności sporządzona w Rzymie 4.11.1950 r., zmieniona następnie Protokołami nr 3, 5 i 8 oraz uzupełniona Protokołem nr 2 (Dz.U. z 1993 r. Nr 61, poz. 284 ze zm.) – dalej Konwencja o ochronie praw człowieka.

²⁹ Karta praw podstawowych Unii Europejskiej (wersja skonsolidowana Dz.Urz. UE C z 2016 r. Nr 202, s. 389) – dalej KPP.

³⁰ Traktat o Unii Europejskiej (wersja skonsolidowana Dz.Urz. UE C z 2016 r. Nr 202, s. 13 ze sprost.) – dalej TUE.

ciężenie samopomocy zakłada zawsze przestrzeganie fundamentalnych postulatów sprawiedliwości proceduralnej (jak: prawo do bycia wysłuchanym i równouprawnienie stron). Ustanowienie prawnie zorganizowanej formy dla zapewnienia realizacji prawa do sądu służy temu, aby postępowanie było ustrukturyzowane zgodnie z rzeczywistością prawną, której ma służyć (np. zasada kontrydiktoryjności, zasada dyspozytywności, zasada ustności, swobodna ocena dowodów). Efektywność proceduralna nie ma miejsca w żadnym z tych wzorców. Co więcej, nie dąży ona do zapewnienia bardziej wszechstronnej ochrony sądowej ani usprawnienia lub uproszczenia procesu; nie ma na celu wzmocnienia przestrzegania gwarancji proceduralnych ani przestrzegania zasad nimi rządzących, tak aby strony miały równe szanse – rzeczywiste szanse, a nie tylko formalne, czyli wolne od przeszkód – na obronę swoich stanowisk. W konsekwencji brak jest podstaw do uznania efektywności za zasadę. Nadto w przypadku uznania efektywności proceduralnej za zasadę zachodzi realne ryzyko naruszenia innych rzeczywistych zasad procesu, a w konsekwencji – naruszenia praw podstawowych. Tym bardziej niebezpieczna jest tendencja do uznawania efektywności za super nadzasadę mającą pierwszeństwo względem pozostałych zasad procesowych. Niemniej jednak widoczna jest wzrastająca presja do uwzględniania efektywności jako czynnika przy wprowadzeniu reform zarówno organizacji wymiaru sprawiedliwości, jak i przepisów procesowych³¹.

Pojęcie efektywności można rozpatrywać po pierwsze w aspekcie organizacyjnym, po drugie – w aspekcie proceduralnym oraz po trzecie – w aspekcie cyfrowym.

Efektywność w aspekcie organizacyjnym obejmuje administrowanie i zorganizowanie wymiaru sprawiedliwości, uwzględniające m.in. zarządzanie i finansowanie wymiaru sprawiedliwości, zagadnienia struktury sądownictwa, a także kognicji sądów. W ramach tego pojęcia mieszczą się także regulacje pozornie wyłącznie techniczne, takie jak system wazenia spraw, czy mapa dostępności sądownictwa powszechnego.

Efektywność w aspekcie proceduralnym obejmuje regulacje procesowe służące zagwarantowaniu skutecznego prawa do sądu i rzetelnego procesu, realizujące postulat sprawnego i szybkiego postępowania, jak również relację sądowego wymiaru sprawiedliwości względem alternatywnych metod rozwiązywania sporów.

Efektywność w aspekcie cyfrowym obejmuje wdrożenie nowoczesnych technologii, narzędzi cyfrowych i AI do funkcjonowania organów systemu wymiaru sprawiedliwości, a także zastosowanie ich przy dokonywaniu czynności procesowych w procesie.

Przedmiotem dalszej analizy jest efektywność w aspekcie organizacyjnym. Wysoka efektywność sądowej ochrony prawnej, dążenie do usprawnienia wymiaru sprawiedliwości i wdrożenie systemu, który będzie stanowił punkt odniesienia oraz będzie miał zdolność do generowania skutecznych i efektywnych reakcji, a także pomoże zoptymalizować

³¹ P. Tschümperlin, *Gerichtsmanagement am Bundesgericht: Stand und Entwicklungstendenzen* [w:] D. Kettiger (Hrsg.), *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung und Justiz – ein Balanceakt zwischen Effizienz und Rechtsstaatlichkeit*, Bern 2003, s. 3 i n.; A. Lienhard, D. Kettiger, *Research on the Caseload Management of Courts: Methodological Questions (January 31, 2011)*, „Utrecht Law Review” 2011/1, vol. 7, s. 66; D. Kettiger, *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in der Justiz – ein Balanceakt zwischen Effizienz und Rechtsstaatlichkeit*, „Jusletter” 31. März 2003, s. 9 i n.

wać zasoby w dążeniu do realizacji założonych celów, są dzisiaj jednym z priorytetowych celów w zakresie prawa sądowego, który wymaga teoretycznej podbudowy.

Konkludując, proponuję przyjąć, że efektywność to dyrektywa, której podporządkowany jest sposób organizacji systemu wymiaru sprawiedliwości, której funkcjonowanie zapewniają regulacje postępowania cywilnego i systemu dokonywania czynności procesowych, jak również konkretne narzędzia i środki (w tym uwzględniające cyfryzację), które gwarantują skuteczną realizację prawa do sądu w rozsądnym terminie. Efektywność nie może naruszać niezależności sądów i niezawisłości sędziów³².

3. System ważenia spraw – założenia wstępne

System ważenia spraw to sposób ważenia spraw dokonywany poprzez ocenę przeciętnego czasu i wysiłku wymaganego do rozpatrzenia każdej konkretnej sprawy. System ważenia spraw jest określany w języku angielskim jako „weighted caseload”, „case-weighting analysis”, „case-weighting study”, „case-weighting methodology”, „workload assessment” lub „case-weighting system” (CWS). W języku polskim najbardziej adekwatnym terminem jest „system ważenia spraw” wraz z akronimem SWS.

Bez względu na określenie podstawowym założeniem istnienia systemu ważenia spraw jest to, że nie wszystkie sprawy są równe pod względem złożoności. Nakład pracy względem poszczególnych spraw jest różny, a w konsekwencji czas trwania postępowań jest zróżnicowany³³. Nadmierne obciążenia sądów powodują ograniczenie prawa do sądu, stanowiąc zagrożenie dla jakości ochrony udzielanej przez sądowy wymiar sprawiedliwości i jakości pracy³⁴. Skuteczne zarządzanie sądownictwem zakłada ustalenie i uwzględnienie rzeczywistego obciążenia sędziów i sądów, zapewnienie równomiernego przydziału spraw i uwzględnienie rzeczywistej złożoności. Samo ustalenie liczby spraw nie jest równoznaczne z ustaleniem ich wagi. Różne rodzaje spraw wymagają od sędziów różnego nakładu czasu i wysiłku, dlatego też pojawiły się odmienne metodologie do ustalenia wag spraw, służące różnym celom w poszczególnych systemach prawnych. Określenie metodologii, celu, pojęcia wagi, wpasowanie w system prawny przy uwzględnieniu cyfryzacji docelowo pozwala stworzyć odpowiedzialny i rozliczalny model zarządzania wymiarem sprawiedliwości.

Określenie wagi spraw nie może być dowolne i musi zakładać oparcie się na z góry określonej metodologii. Ważenie spraw wymaga ustalenia jasnego zestawu „typów spraw”

³² Ch. Bandli, *Effizienz und Unabhängigkeit im Gerichtsbetrieb. Geschäftslastbewirtschaftung am Bundesverwaltungsgericht*, „Justice – Justiz – Giustizia” 2009/3, s. 1 i n.

³³ W.-Y. Wan, D. Weatherburn, *The determinants of trial duration: A preliminary study*, Bureau Brief No. 127, Sydney: NSW Bureau of Crime Statistics and Research, <https://apo.org.au/node/95031> (dostęp: 1.12.2025 r.).

³⁴ P. Albers, *Quality of Courts and the Judiciary: European Experiences and Global Developments*, paper for seminar „Public and Private Justice” (Dubrovnik Croatia, May 2008); G.Y. Ng, *Quality of Judicial Organisation and Checks and Balances*, Utrecht 2007, s. 15. Zob. także: European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ), *European judicial systems*, 2008: *Efficiency and quality of justice*.

i przypisania wagi. Można je dodatkowo podzielić na podtypy, aby uzyskać jeszcze bardziej precyzyjne wyniki oceny. Ważenie spraw przypisuje określone wagi różnym typom spraw w danym sądzie lub między sądami na tym samym poziomie (rejonowymi, okręgowymi, apelacyjnymi). Dyskusyjne jest, czy można porównywać wagi w odniesieniu do sądów cywilnych i karnych. Te wagi reprezentują ilość czasu potrzebnego sędziemu na pracę nad daną sprawą. Wagi spraw są zazwyczaj wyrażane w jednostkach czasu (np. minutach, godzinach, dniach) lub ekwiwalentach, takich jak punkty, jednostki, punkty odniesienia lub wartości względne.

Różny może być zakres gromadzonych danych. Organy sądowe mogą gromadzić dane dotyczące czasu poświęconego wyłącznie na rozstrzyganie spraw (obciążenie sprawami) lub czasu spędzonego przez sędziów na rozstrzyganiu spraw łącznie z czasem poświęconym na zadania niezwiązane z rozstrzyganiem spraw (obciążenie pracą)³⁵. Zakres gromadzonych danych jest powiązany z celem, dla którego dane są gromadzone.

4. „Caseload” a „workload”

Występują dwa podstawowe modele odnośnie do badanego zakresu obciążenia sądów oraz sędziów. Pierwszy model zakłada, że „obciążenie pracą” („workload”) odnosi się do ogółu czynności, które sędzia musi wykonać w pracy i w związku z pracą. Obejmuje to oczywiście rozpatrywanie spraw, ale wlicza się także kwestie niezwiązane bezpośrednio z samym orzekaniem, takie jak: kwestie administracyjne (rutynowe sprawy biurowe, działanie w samorządzie sędziowskim, sprawy kadrowe, praca w ramach projektów sądowych, obowiązki prezesa lub przewodniczącego wydziału), edukację i szkolenia sędziowskie (udział w szkoleniach, konferencjach, doksztalcanie się poprzez czytanie nowej literatury prawniczej i orzecznictwa), czy działalność społeczną i publiczną (praca w radach lub komisjach, edukacja społeczna, spotkania z otoczeniem prawnym, jak adwokaci, radcy, komornicy). Drugi model określany jako „obciążenie sprawami” („caseload”) odnosi się wyłącznie do czynności związanych z rozpatrywaniem spraw (np. przygotowanie do rozpraw, rozprawy, sporządzanie orzeczeń, zarządzanie sprawą). Przyjęcie określonego modelu jest niezmiernie istotne, bowiem potencjalnie każdy system ważenia spraw może opierać się na „obciążeniu sprawami” („caseload”) oraz „obciążeniu pracą” („workload”)³⁶. W ostatnim czasie w większości systemów prawnych nastąpiła ewolucja od przyjęcia modelu obciążenia sprawami do zmiany na model obciążenia pracą, przy uwzględnieniu celów systemu ważenia spraw.

³⁵ Por. M. Fabri, S. Benkin, *Judicial Proceedings Must Be Weighted Instead of Just Counted*, „International Journal for Court Administration” 2024/15 (1), DOI: <https://doi.org/10.36745/ijca>, s. 2–3.

³⁶ A. Lienhard, D. Kettiger, *Research on the Caseload...*, s. 70.

5. Zasady, na których oparte jest tworzenie i funkcjonowanie systemu ważenia spraw

System ważenia spraw jest narzędziem mającym służyć realizacji ściśle określonych celów. Musi być podporządkowany następującym regułom i zasadom: zasadzie transparentności, zasadzie stabilności i przewidywalności oraz regule wiarygodności danych i ich bezpieczeństwa. Przede wszystkim system ten musi być oparty i funkcjonować także w taki sposób, aby nie naruszyć zasady niezależności sądów oraz praworządności, które mają charakter nadrzędny.

Pomimo że sam system ważenia spraw jest narzędziem technicznym, to jest powiązany bezpośrednio z realizacją prawa do sądu. Skutkiem jest to, że chociaż jest to narzędzie, to musi być w pełni transparentne nie tylko dla sędziów, lecz także dla obywateli.

Stworzenie i istnienie systemu ważenia spraw musi być oparte na zasadzie stabilności i przewidywalności, bowiem zakłada zaangażowanie wystarczających zasobów w perspektywie długoterminowej. Konieczne jest nie tylko istnienie wizji strategicznych i inwestycyjnych, lecz także wprowadzenie usankcjonowanych ustawowo strategii sądowych, które umożliwią zrównoważoną, długoterminową strategię budżetową i zabezpieczenie środków. Samo wprowadzenie systemu ważenia spraw wymaga projektów pilotażowych, które umożliwią dostosowanie go do realiów, w których ma funkcjonować, i pozwolą prawidłowo go sparametryzować.

Reguła wiarygodności danych i ich bezpieczeństwa oznacza, że system jest zbudowany i funkcjonuje w oparciu o wiarygodne i prawidłowo prowadzone dane statystyczne, co umożliwia integrację systemów informatycznych oraz systemów sztucznej inteligencji (AI).

Przede wszystkim system ważenia spraw musi być stworzony w taki sposób, aby zagwarantować niezależność sądownictwa. Biorąc pod uwagę powyższe, sędziowie nie tylko muszą brać udział w opracowaniu oraz we wdrażaniu systemu ważenia spraw, lecz także kształtować jego rozwój. System ważenia spraw musi być całkowicie transparentny i odporny na naciski pozostałych władz, ponieważ tylko wtedy będzie budzić zaufanie obywateli oraz będzie rozliczalny.

6. Cele wprowadzenia systemu ważenia spraw

W ujęciu historycznym początkowo w latach 70. XX wieku uzasadnieniem dla ważenia spraw było wprowadzenie narzędzi mających wspomóc zarządzanie sądami w odniesieniu do szacowania i alokacji zasobów ludzkich oraz finansowych, a także potencjalnie uzasadnianiu wniosków o zwiększenie zasobów, uzasadnianiu potrzeb budżetowych i negocjowaniu budżetów sądów z ministerstwami finansów. W ujęciu podmiotowym początkowo system ważenia spraw odnosił się wyłącznie do sędziów, potem rozszerzono go na prokuratorów³⁷, a także referendarzy wykonujących zadania z zakresu ochrony pracy

³⁷ European Commission For The Efficiency Of Justice (Cepej) Report on case-weighting in public prosecution services, Adopted at the 41st plenary meeting of the CEPEJ (Strasbourg, 4–5 December 2023).

oraz pracowników sądów niebędących sędziami³⁸. Aktualnie można wyróżnić następujące cele, dla których wprowadzane są systemy ważenia spraw:

- 1) pozyskiwanie i alokacja zasobów ludzkich,
- 2) pozyskiwanie i alokacja zasobów finansowych,
- 3) przydział spraw,
- 4) określanie jurysdykcji terytorialnej oraz organizacja struktury sądownictwa,
- 5) poprawa zarządzania sądami,
- 6) określenie dobrych praktyk,
- 7) najogólniej: efektywność wymiaru sprawiedliwości³⁹.

Celem systemu ważenia spraw nie może być ocena sędziów, przykładowo w celu przeprowadzenia postępowań awansowych czy postępowań dyscyplinarnych. System ważenia spraw nie jest i nie powinien być traktowany jako system służący ocenie sędziów.

Prawidłowa alokacja zasobów ludzkich była głównym celem systemu ważenia spraw, gdy wprowadzono go w latach 70. XX wieku w Stanach Zjednoczonych Ameryki. Cel ten opiera się na określeniu wagi spraw, aby dokładnie określić liczbę sędziów lub pracowników sądów niebędących sędziami potrzebnych do rozstrzygania wpływających oraz rozpatrywanych spraw, a także w celu likwidacji zaległości w sądach⁴⁰. Systemy ważenia spraw są najczęstszą i prawdopodobnie najlepszą metodą stosowaną przez systemy zarządzania sądami do oceny obciążenia pracą sędziów i urzędników oraz określenia zapotrzebowania na te zasoby⁴¹.

Prawidłowa alokacja zasobów finansowych jest ściśle powiązana z zarządzaniem kadrami oraz etatyzacją. W tej sytuacji zdefiniowanie koniecznych zasobów kadrowych (np. sędziów, referendarzy i innych pracowników sądów) jest określane przez porównanie dostępnego czasu z szacowanym obciążeniem pracą. Następnie jest ono zestawiane z kosztami wynagrodzeń i innymi wydatkami sądowymi, takimi jak utrzymanie sprzętu oraz obiektów. Powyższe stanowi podstawę do określenia budżetu sądów oraz sądownictwa w całości.

Ważenie spraw pomaga zapewnić sprawiedliwy ich przydział w ramach sądu lub jednostki lub w odniesieniu do konkretnego sędziego⁴². Zakłada się, że chociaż liczba spraw

³⁸ H. Gramckow, *Estimating Staffing Needs in the Justice Sector*, World Bank, Washington D.C. 2012, <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/63a7fbdb-1aaa-51fd-9dcd-21ff026b-c4aa/content> (dostęp 1.12.2025 r.); E. Flango, B.J. Ostrom, *Assessing the Need for Judges and Court Support Staff*, National Center for State Courts, Williamsburg, VA, 1996, https://www.ncsc.org/_data/assets/pdf_file/0020/5258/assessingneed.pdf (dostęp: 1.12.2025 r.).

³⁹ M. Fabri, S. Benkin, *Judicial Proceedings...*, s. 4.

⁴⁰ A. Lienhard, D. Kettiger, *Research on the Caseload...*, s. 67.

⁴¹ Cf. St. Stenz, *Improving Weighted Caseload Studies in Limited Jurisdiction Courts*, „The Justice System Journal” 1988–1989/3 (13), s. 379; V.E. Flango et al., *Assessing the Need for Judges and Court Support Staff*, „National Center for state Courts” 1996, s. 14.

⁴² Por. M. Fabri, P. Langbroek, *Is There a Right Judge for Each Case? A Comparative Study of Case Assignment in Six European Countries*, „European Journal of Legal Studies” 2007/1 (2) s. 292–315, https://ejls.eu.eu/wp-content/uploads/sites/32/pdfs/Autumn_Winter2007/Full_Autumn_Winter2007.pdf (dostęp: 1.12.2025 r.); A. Lienhard, D. Kettiger, *Research on the Caseload...*, s. 68.

może się różnić, przy ustalonym stopniu złożoności czas i wysiłek potrzebny do ich rozwiązania pozostają podobne. Sprawy o tym samym stopniu złożoności (niskim, średnim, wysokim) są równomiernie rozłożone, co zapewnia porównywalne obciążenie pracą wszystkich sędziów. Niemniej jednak, aby zapewnić właściwe przydzielanie spraw i alokację wymaganych zasobów na rzetelnych podstawach, konieczne jest posiadanie wiedzy o zasobach kadrowych także w znaczeniu praktycznej wiedzy o liczbie godzin pracy, jakich średnio wymaga sprawa w dowolnej dziedzinie prawa (lub kategorii spraw) i określenie wagi sprawy. W tym znaczeniu wprowadzenie systemu ważenia spraw w celu ich przydziału jest ściśle powiązane z kontrolą, a nawet może być elementem zintegrowanego systemu kontroli⁴³. Ważne jest, aby ocenić obciążenie pracą w odniesieniu do liczby pełnoetatowych pracowników rzeczywiście wykonujących pracę, a nie etatów, co związane jest z kwestiami liczenia obciążeń przy długotrwałych delegacjach, zwolnieniach lekarskich czy urloпах. Przy określaniu parametrów znaczenie mają także sposób rozpatrywania sprawy (rozprawa online czy na sali sądowej), jak również wielkość sądu. Podkreślić przy tym należy, że cel ten – tak jak cały system ważenia spraw – musi być realizowany, aby spełniać standardy państwa prawa i niezależnego sądownictwa. Oznacza to, że sędziowie nie tylko muszą brać udział w opracowaniu oraz we wdrażaniu sposobu przydziału spraw w sądach, lecz także muszą móc go modyfikować i wpływać na jego rozwój. System przydziału spraw stanowi element sądu ustawowego i nie powinien podlegać decyzjom władzy wykonawczej.

Celem wprowadzenia systemu ważenia spraw może być ponowne określanie właściwości terytorialnej. Oczywiście jest, że często zachodzi zróżnicowanie w zakresie złożoności spraw, jak również ich liczby w zależności od regionu (np. sądy wielkomiejskie i tzw. małe sądy). Ważenie spraw pomaga tworzyć mapy dostępności sądów, które odzwierciedlają te różnice i oceniają potrzeby osób występujących do sądów o udzielenie ochrony prawnej. Pomaga również w określeniu prawidłowej struktury sądów i niezbędnej liczby sądów apelacyjnych, okręgowych i rejonowych. Może być także powiązany ze swoistymi regulacjami odnośnie do właściwości w szczególności, jeśli stopień cyfryzacji sądownictwa jest wysoki i dopuszczane są czynności procesowe stron oraz czynności sądu w formie elektronicznej, a rozprawy mogą być prowadzone w odmiejszczonej formie on line.

System ważenia spraw może być wykorzystany do innych celów – w szczególności do poprawy zarządzania sądami i efektywności wymiaru sprawiedliwości, tworzenia planów redukcji zaległości, przez umożliwienie sądom przewidywania zasobów niezbędnych do obsługi zaległych spraw lub do obliczania liczby potrzebnych sal sądowych na podstawie częstotliwości rozpraw.

⁴³ A. Aeschlimann, *Justizreform 2000 – Das Bundesgericht und sein Gesetz*, „Zeitschrift für Schweizerisches Recht” 2008, s. 413.

7. Proces i metody uzyskiwania danych celem ustalenia systemu ważenia spraw

7.1. Uwagi ogólne

Każdy system ważenia spraw wymaga przede wszystkim gromadzenia i przetwarzania danych. Od prawidłowości tego procesu i przyjętej metody zależy prawidłowość działania systemu ważenia spraw. Gromadzenie danych jest najbardziej czasochłonnym i kosztownym etapem w rozwoju. Istnieje wiele metod gromadzenia danych, które opisane są w piśmiennictwie⁴⁴. Metody te różnią się sposobem i czasem trwania, liczbą zaangażowanych uczestników, zakresem ich zaangażowania oraz formą jednostek wagowych (np. jednostek czasu, punktów i punktów odniesienia lub ocen). Każda z omówionych w dalszej części artykułu metod ma charakter unikatowy i powinna uwzględniać poziom rozwoju systemu sądownictwa, dostępność obecnych i potencjalnych przyszłych zasobów, dostępność istniejących danych oraz poziom zaangażowania sędziów i personelu sądowego. Każda metoda powinna być aktualizowana na bieżąco.

Cechą wspólną przeważającej liczby metod jest zdefiniowanie typów spraw i dalsze ich pogrupowanie w kategorie na podstawie podobnych wag, które odzwierciedlają czas potrzebny do ich rozstrzygnięcia. Kategorie powinny być ustalane dopiero po nadaniu sprawom wag, zapewniając, że każdy typ sprawy mieści się w jednej kategorii (zasadniczo z wyłączeniem kategorii szczególnych). W razie potrzeby można utworzyć „kategorie specjalne” dla spraw, które nie spełniają standardowych kryteriów, zazwyczaj tych wymagających dłuższego czasu do rozstrzygnięcia lub, przeciwnie, spraw powtarzalnych wymagających krótszego czasu do ich rozstrzygnięcia. Przykładami są sprawy specjalistyczne (np. nieuczciwa konkurencja, spory patentowe), sprawy masowe (np. wypadki drogowe, odszkodowanie za samochód zastępczy, odszkodowanie za opóźniony lot) oraz złożone sprawy karne (np. zabójstwa, przestępczość zorganizowana, przestępstwa gospodarcze)⁴⁵. Proces grupowania powinien przebiegać zgodnie z logiczną strukturą i być jak najbardziej zgodny z istniejącym systemem kategoryzacji w ramach systemu zarządzania sprawami.

⁴⁴ A. Lienhard, D. Kettiger, *Geschäftslastbewirtschaftung bei Gerichten: Methodik, Erfahrungen und Ergebnisse einer Studie bei den kantonalen Verwaltungs- und Sozialversicherungsgerichten*, „Zeitschrift für Schweizerisches Recht” 2009/8, s. 413; L. Orkényi, *Duration of Courts Events for Litigation – An Empirical Study to Provide a Theoretical Basis for an Objective Measurement System for Judicial Workload*, „International Journal of Court Administration” 2022/13 (1), DOI: <https://doi.org/10.36745/ijca.370>; A. Lienhard, D. Kettiger, *Caseload Management in the Law Courts. Methodology, Experiences and Results of the first Swiss Study of Administrative and Social Insurance Courts*, „International Journal for Court Administration” 2010/11, 5th issue; A. Lienhard, D. Kettiger, *Research on Caseload...*, s. 66 i n.; L. Hammergren, G. Harley, S. Petkova, *Case-Weighting Analyses a Tool to Promote Judicial Efficiency: Lesson, Substitutes and Guidance*, Kingdom of the Netherlands, Washington D.C. 2017, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986> (dostęp: 1.12.2025 r.).

⁴⁵ Por. J. Riedel, *Caseload and Weight of Cases in Special Types of Cases. First Instance Criminal Cases in Regional Courts in Germany*, Paper presented at the 2013 EGPA Annual Conference, Edinburgh, September 2013. S. Stentz, *Improving Weighted Caseload Studies in Limited Jurisdiction Courts*, „The Justice System Journal” 1988–89/3, s. 1 i n.

W razie potrzeby może zaistnieć konieczność wprowadzenia zmian w systemie zarządzania sprawami, aby ułatwić zbieranie danych od poszczególnych sędziów lub sądów w oparciu o zdefiniowane typy lub kategorie spraw⁴⁶. Możliwe jest także wykorzystanie istniejących konkretnych modeli matematycznych⁴⁷.

7.2. Metoda oparta na czasie poświęconym sprawie (Time-Study)

Metoda oparta na czasie poświęconym sprawie (Time-Study) to metodologia gromadzenia danych, której celem jest ocena dokładnego czasu potrzebnego do realizacji różnych zadań, czynności i procesów w poszczególnych sprawach. Metoda ta wymaga od uczestników skrupulatnego rejestrowania czasu poświęconego na wszystkie czynności związane z ich sprawami (obciążenie sprawami) lub czynności w sądzie (obciążenie pracą) w danym okresie. Czynności te mogą obejmować czynności proceduralne przed rozpoczęciem rozprawy, same rozprawy, sporządzanie orzeczeń, analizę dowodów oraz zadania administracyjne. Zebrane dane są analizowane w celu obliczenia średniego czasu potrzebnego do rozstrzygnięcia określonego rodzaju/kategorii sprawy (średnie wartości czasu). Dane te mogą być agregowane na poziomie poszczególnych sądów, wydziałów sądu (jednostek) lub na poziomie krajowym, z uwzględnieniem wszystkich wybranych sądów. W tej metodzie uzyskanie ważonego obciążenia pracą następuje poprzez pomiar nakładu pracy sędziowskiej za pomocą analizy czasu trwania wszystkich głównych zdarzeń w sprawie przy uwzględnieniu rodzaju sprawy⁴⁸. W takim wypadku:

- po pierwsze, identyfikuje się wszystkie czynności podejmowane w odniesieniu do danej kategorii spraw (zarówno przed wydaniem orzeczenia przed rozprawą, jak i na rozprawie oraz po prawomocności),
- po drugie, określa się częstotliwość dokonywania czynności,
- po trzecie, określa się średni czas poświęcany przez sędziego na każdą konkretną czynność.

Całkowity średni czas poświęcony na wszystkie te zdarzenia odpowiada ważonemu obciążeniu pracą⁴⁹. Mówiąc inaczej, konieczne jest zmierzenie całkowitego czasu potrzebnego do rozpatrzenia danej sprawy – oznacza to czas potrzebny wszystkim sędziom i urzędnikom sądowym zaangażowanym w sprawę podczas całego jej przebiegu. Przed rozpoczęciem gromadzenia danych ważne jest uzgodnienie rodzaju uczestników i ich liczby (np. sędziów, asystentów sędziów, personelu sądowego niebędącego sędziami). Czas trwa-

⁴⁶ M. Fabri, S. Benkin, *Judicial Proceedings...*, s. 5–16.

⁴⁷ Por. S. Benkin, *Comparative examination of mathematical models for calculating the judicial workload*, Master's thesis, Israel 2020, s. 20 i n.; F.Y. Partovi, J. Burton, *Using the analytic hierarchy process for ABC analysis*, „International Journal of Operations & Production Management” 1993/13 (9) s. 29–44, DOI: <https://doi.org/10.1108/01443579310043619>; L. Orkényi, *A New Method for an Objective Measurement of the Judicial Workload – the Application of a Prediction Model Based on an Algorithm Formed by Multiple Linear Regression in Court Administration*, „International Journal of Court Administration” 2021/12 (1), DOI: <https://doi.org/10.36745/ijca.407>.

⁴⁸ M. Fabri, S. Benkin, *Judicial Proceedings...*, s. 7–8.

⁴⁹ A. Lienhard, D. Kettiger, *Research on the Caseload...*, s. 69–70.

nia gromadzenia danych powinien być wystarczająco długi, aby objąć miarodajną próbkę czynności i rodzajów spraw. Typowe badania czasowe trwają od kilku tygodni do kilku miesięcy, aby uwzględnić zmienność obciążenia pracą i złożoności sprawy. Dane te można rejestrować ręcznie w gotowych szablonach lub formularzach albo w specjalnie zaprojektowanej aplikacji lub systemie zarządzania sprawami, przeznaczonym do śledzenia czasu⁵⁰. Aby zapewnić spójność gromadzenia danych, należy opracować dokument informacyjny i szczegółowe wytyczne ułatwiające rejestrowanie danych przy uwzględnieniu mapowania struktury sądownictwa, bieżącego monitorowania obciążenia oraz stworzenie cyfrowego bliźniaka sądownictwa (digital twin – DT). Ważne jest rzetelne działanie uczestników, czyli ustandaryzowane działanie co do formatu, poziomu szczegółowości, zminimalizowania rozbieżności celem zagwarantowania porównywalności zebranych danych oraz możliwość ich agregacji. Metoda ta jest zazwyczaj bardziej kosztowna na początku opracowywania metody ważenia spraw, wiążąc się z większymi nakładami początkowymi, ale jest trwalsza i lepiej akceptowana przez sędziów i innych pracowników sądów. Z tych powodów metoda ta jest uważana za „złoty standard w badaniach nad ważeniem spraw”.

7.3. Metoda ekspercka (metoda Delphi)

Metoda Delphi lub metoda ekspercka opiera się na ocenie różnych aspektów sprawy przez grupę wybranych ekspertów, posiadających wiedzę na temat obszaru wymagającego podjęcia decyzji⁵¹. Eksperti określają przewidywalny czas konieczny do rozstrzygnięcia danej sprawy, koncentrując się bądź na kategorii sprawy, bądź na czynnościach procesowych. Dobór ekspertów opiera się na ich wiedzy specjalistycznej, doświadczeniu i znajomości konkretnych zagadnień związanych ze sprawą. Zakłada osiąganie konsensusu poprzez anonimową wymianę poglądów i, w razie potrzeby, ocenę opinii w kilku powtarzających się cyklach. W pierwszym etapie metoda Delphi opiera się na indywidualnej ocenie lub samoocenie przeprowadzanej przez członków panelu, aby uniknąć wpływu

⁵⁰ A. Lienhard, D. Kettiger, *Research on the Caseload...*, s. 69–70.

⁵¹ B. Ostrom, Ostrom, C.W. Ostrom, D. Hall, W.E. Hewitt, T. Fautsko, *Florida Delphi-based Weighted Caseload Project, History of the Project*, National Center for State Courts, 2000, s. 1–300; M. Fabri, S. Benkin, *Judicial Proceedings...*, s. 6–7; N.C. Dalkey, *The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion*, Rand Corporation, Santa Monica, CA, 1969a, https://www.rand.org/pubs/research_memoranda/RM5888.html (dostęp: 1.12.2025 r.); N.C. Dalkey, B. Brown, S. Cochran, *The Delphi Method III: Use of Self Ratings to Improve Group Estimates*, Rand Corporation, Santa Monica, CA, 1969b, https://www.rand.org/pubs/research_memoranda/RM6115.html (dostęp: 1.12.2025 r.); T.J. Gordon, *The Delphi Method, Futures Research Methodology*, AC/UNU Millennium Project, 1994, https://eumed-agpol.iamm.fr/private/priv_docum/wp5_files/5-delphi.pdf (dostęp: 1.12.2025 r.); H. Linstone, M. Turoff (eds.), *The Delphi Method: Techniques and Applications*, 2002, <https://web.njit.edu/~turoff/pubs/delphibook/delphibook.pdf> (dostęp: 1.12.2025 r.); H.G. McDonald, C.P. Kirsch, *Use of the Delphi Method as a Means of Assessing Judicial Manpower Needs*, „The Justice System Journal” 1978/3, s. 314–321; M. Mozuni, W. Jonas, *An Introduction to the Morphological Delphi Method for Design: A Tool for Future-Oriented Design Research*, „The Journal of Design, Economics, and Innovation” 2017/3 (4), s. 303–318, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2018.02.004>.

grupy. W drugim etapie członkowie panelu przedstawiają indywidualne, anonimowe oceny, a następnie omawiają wyniki indywidualnych szacunków, aby osiągnąć konsensus co do czasu potrzebnego do rozstrzygnięcia określonych typów spraw. Proces ten można powtarzać aż do osiągnięcia konsensusu. Dlatego tę metodologię nazywa się również: „Oszacowanie-Rozmowa-Oszacowanie” (ang. ETE). Koordynacją pracy grupowej może zająć się ekspert, ale mogą też być wykorzystane narzędzia takie jak ranking, skale ocen czy głosowanie, aby rozwiązać różnice zdań. Zaletą tej metody jest przekonanie, że osądy grupy ekspertów są trafniejsze niż osądy indywidualne⁵².

7.4. Metoda nominalnej grupy ekspertów

Metodologia Techniki Grupy Nominalnej (NGT) jest podobna do metody Delphi (panelu ekspertów), ponieważ jej celem jest osiągnięcie porozumienia i oszacowanie tematów poprzez zaangażowanie zorganizowanej grupy profesjonalistów, którzy przedstawiają swoje indywidualne opinie i oceny. Główną różnicą w stosunku do metody Delphi jest brak anonimowości podczas procesu podejmowania decyzji i wymiany opinii. Siłą tej metodologii jest zapewnienie bardziej zrównoważonej argumentacji członków grupy, w przeciwieństwie do anonimowego udziału członków grupy w metodzie Delphi. Sporne kwestie mogą zostać przedyskutowane, a eksperci mogą przyjąć uzgodnione, optymalne stanowisko.

7.5. Metoda opierająca się na kwestionariuszach sądowych

Metoda oparta na kwestionariuszach sądowych polega na gromadzeniu danych uzyskanych z serii pytań, zazwyczaj ułożonych w formie kwestionariusza, skierowanych do wszystkich lub znacznej liczby sędziów lub referendarzy i urzędników (grupy reprezentatywnej), w celu określenia działań podejmowanych w ramach konkretnych spraw, ich zaangażowania w nie oraz czasu poświęconego na orzekanie lub zarządzanie sprawami. Metodologia ta polega na opracowaniu kompleksowego i precyzyjnego zestawu pytań w celu zidentyfikowania rodzajów działań podejmowanych przez uczestników w ramach sprawy (np. prowadzenie rozpraw, analiza dokumentów i sporządzanie orzeczeń), oszacowania czasu potrzebnego na każdą czynność oraz zrozumienia zróżnicowania zaangażowania sędziów w zależności od złożoności sprawy, rodzaju lub etapu postępowania. Jasność pytań ma kluczowe znaczenie, gdyż niejasności mogą prowadzić do niespójnych odpowiedzi i obniżenia wiarygodności danych. Pytania są rozsyłane do wszystkich podmiotów lub tylko do reprezentatywnej ich części. Udział w badaniu w założeniu jest dobrowolny. Metoda ta jest często wstępem do zastosowania metody Delphi lub Time Study.

⁵² A. Lienhard, D. Kettiger, *Research on the Caseload...*, s. 70–71.

7.6. Metoda opierająca się na próbkach pracy

Metoda oparta na próbach pracy to metodologia gromadzenia danych, która pozwala określić, jak uczestnicy, a w szczególności sędziowie, rozdzielają swój czas między różne zadania w ciągu dnia pracy. Podejście to polega na rejestrowaniu losowych „migawek” aktywności uczestnika w określonych momentach, zamiast ciągłego rejestrowania lub szacowania bądź rzeczywistego czasu spędzonego na różnych czynnościach. Metoda ta polega na zdefiniowaniu okresu próbkowania i przedziałów czasowych (np. losowych przedziałów czasowych trwających kilka tygodni/miesięcy), aby zapewnić zebranie wystarczającej ilości danych odzwierciedlających reprezentatywny rozkład zadań w czasie, co umożliwi przeprowadzenie miarodajnej analizy. Uznaje się, że nie jest to metoda w pełni wiarygodna.

7.7. Metoda oparta na dostarczonych danych

Analiza oparta na danych (DATA) to metoda gromadzenia informacji służąca do oceny danych związanych ze sprawą poprzez badanie akt sprawy, takich jak elektroniczne systemy zarządzania sprawami, sądowe bazy danych, akta spraw i raporty sądowe. Zaleca się jej stosowanie do gromadzenia dodatkowych informacji dotyczących różnych typów spraw i działań, uzupełniając tym samym inne metodologie gromadzenia danych niezbędne do analizy w celu obliczenia wag sprawy (np. metoda Delphi). Metodologia ta opiera się na danych już zarejestrowanych w systemie. Informacje obejmują typy spraw, działania w sprawie (np. kroki proceduralne, wnioski i działania podjęte w sprawie), pracę sądową (rozprawy, orzeczenia i zadania administracyjne) oraz zdarzenia i działania (np. najważniejsze orzeczenia i zdarzenia w sprawie, takie jak wnioski, apelacje lub rozprawy).

Analiza losowa to gromadzenie danych bezpośrednio z akt sprawy. Metodologia ta polega na ręcznym przeglądzie losowo wybranej próby akt spraw w celu wydobywania określonych informacji, które mogą nie zostać zebrane za pomocą innych metod gromadzenia danych. Zaleca się wykorzystanie jej do analizy w celu zebrania dodatkowych danych uzupełniających inne metodologie gromadzenia danych. Metoda ta obejmuje selekcję spraw, definiowanie punktów danych, przeglądanie i kompilowanie spraw oraz analizę akt spraw. Ważne jest zdefiniowanie celu i luk w danych oraz opracowanie jasnych wytycznych dotyczących gromadzenia danych, aby zapewnić spójność. Reprezentatywna próba akt spraw jest wybierana zgodnie z predefiniowanymi kryteriami, takimi jak rodzaj sprawy, jej złożoność i data rozstrzygnięcia. Zaleca się stosowanie technik losowego doboru próby, aby uniknąć błędu selekcji. Dane, które mają zostać zebrane, są definiowane i mogą obejmować liczbę stron dokumentów sprawy, czas trwania rozpraw, liczbę dowodów lub dodatkowych pism stron oraz kluczowe czynności proceduralne. Akta spraw są analizowane pojedynczo w celu wydobywania istotnych informacji przez przeszkolony personel (np. pracowników sądów administracyjnych, badaczy lub zewnętrznych analityków) zaznajomionych z praktykami zarządzania sprawami. Dane są kompilowane do ustruk-

turyzowanego formatu, takiego jak arkusz kalkulacyjny lub elektroniczne bazy danych, i analizowane w celu identyfikacji wzorców. Wyniki są porównywane z wynikami uzyskanymi za pomocą innych metodologii w celu uzyskania pełniejszego zrozumienia. W szczególności pożądanym jest na etapie wstępnym skorzystanie z metod opartych na kwestionariuszach sądowych, metody Delphi lub metody Time Study.

7.8. Metody mieszane

W systemach sądowych często stosuje się kombinację różnych (dwóch lub trzech) metod gromadzenia danych przed opracowaniem formuły ważenia spraw. Podejście wielometodowe pomaga rozwiązać potencjalne problemy, takie jak nieścisłości lub luki w zebranych danych, które mogą pojawić się w przypadku stosowania jednej metodologii. Na przykład metoda Delphi oparta na oszacowaniu czasu uzgodnionym przez panel może zostać uzupełniona o ręczną losową analizę przypadków opartą na danych zebranych z akt sprawy. Metoda Delphi może być również uzupełniona metodą badania czasu tylko w przypadku niektórych typów spraw, w których wymagane są dokładniejsze obliczenia. Podejście wielometodowe zwiększa dokładność i wiarygodność informacji wykorzystywanych do określania wag spraw oraz przyczynia się do wiarygodności i akceptacji systemów ważenia spraw wśród ich użytkowników. Przykładem metody kombinowanej jest połączenie badania obciążenia pracą ważoną z analizą organizacyjną zastosowane w kantonie Bazylea w Szwajcarii⁵³.

Najczęściej stosowanymi metodami są stosowane łącznie metoda Delphi i metoda analizy czasu. Uważa się, że analiza czasu wydaje się najodpowiedniejszą metodą opracowania niezawodnego, akceptowalnego i zrównoważonego systemu ważenia spraw.

8. Społeczne projekty ustaw a system ważenia spraw

Zagadnienie systemu ważenia spraw było przedmiotem rozważań w społecznych projektach: ustawy – Prawo o ustroju sądów powszechnych oraz ustawy o Krajowej Radzie Sądownictwa⁵⁴. Zaproponowane rozwiązania były wyłącznie ramowe i miały na celu

⁵³ Zob. A. Lienhard, D. Kettiger, D. Winkler, H. Uster, *Combining a Weighted Caseload Study with an Organizational Analysis in Courts: First Experiences with a New Methodological Approach in Switzerland*, „International Journal for Court Administration” 2015/1, vol. 7, <https://ssrn.com/abstract=2893001> (dostęp: 1.12.2025 r.), s. 27 i n.; A. Lienhard, D. Kettiger, H. Uster, D. Winkler, *Geschäftslast sowie Aufbau- und Ablauforganisation der Gerichte und der Staatsanwaltschaft im Kanton Basel-Stadt*, Schlussbericht 12 February 2015, www.pd.bs.ch/dms/pd/download/Schlussbericht.pdf (dostęp: 1.12.2025 r.).

⁵⁴ Zespół ekspertów Stowarzyszenia Sędziów Polskich „Iustitia”, *Społeczne projekty ustaw służące odbudowie wymiaru sprawiedliwości. Ustawa o Krajowej...; Zespół ekspertów Stowarzyszenia Sędziów Polskich „Iustitia”, *Społeczne projekty ustaw służące odbudowie wymiaru sprawiedliwości. Ustawa – Prawo o ustroju...**

wdrożenie do sądów powszechnych systemu ważenia spraw, który wraz z monitoringiem, ewaluacją oraz uzupełniającą konstrukcją pensum mają zagwarantować efektywne zarządzanie sądownictwem. W projektach zaproponowano, aby w fazie początkowej wprowadzić ten model wyłącznie do sądownictwa powszechnego. Wskazano, że wymiar sprawiedliwości musi zapewniać prawo do sądu odpowiedniej jakości w taki sam sposób na obszarze całego kraju, co jest możliwe wyłącznie przy założeniu równomiernego obciążenia sądów i sędziów zadaniami oraz zagwarantowania odpowiedniego poziomu specjalizacji. Podkreślano, że do tej pory brak było systemu instytucji, które na gruncie prawnym regulowały te kwestie spójnie, przewidywalnie i transparentnie. Luki tej nie były w stanie wypełnić przepisy o właściwości czy systemie losowego przydziału spraw. Instytucją, która umożliwi zbadanie obciążenia konkretnego sędziego, ma być nowo wprowadzony system ważenia spraw. Ma on uwzględniać ocenę przeciętnego czasu i wysiłku wymaganego do rozpatrzenia każdej sprawy i w ten sposób budować system wymiaru sprawiedliwości w oparciu o rzetelne dane. Przywołane projekty zakładają podział spraw na kategorie bez wskazania konkretnej metody, a jedynie wskazuje elementy, które powinny być wzięte pod uwagę. Formułują ogólne kryteria, wskazując, że niezależnie od przyjętej metody podczas ustanawiania systemu ważenia spraw bierze się pod uwagę charakter tych spraw, stopień ich skomplikowania, spodziewany i poniesiony nakład pracy konieczny do ich rozpoznania oraz równy podział spraw pomiędzy sędziów i racjonalne zarządzanie sądami. Waga sprawy ocenia złożoność różnych typów spraw na podstawie założenia, że jeden rodzaj sprawy różni się od drugiego pod względem czasu i wysiłku wymaganego do rozpatrzenia przez sąd. Co do techniki ważenia wobec braku zdigitalizowanego systemu szczególna rola przypisana jest przewodniczącemu jako sędziemu. Przyjęto, że docelowo po sparametryzowaniu systemu niewątpliwie powinny zostać wykorzystane w tym zakresie nowoczesne urządzenia cyfrowe. Na podstawie zebranych danych możliwe jest ustalenie obciążenia konkretnego sędziego. System ten ma służyć także: określeniu planowanej liczby sędziów, urzędników sądowych w sądach, przypisaniu spraw do sądów, określeniu liczby sędziów w poszczególnych sądach rejonowych, okręgowych, apelacyjnych, a docelowo we wszystkich sądach, określeniu liczby nowych sędziów i urzędników sądowych w różnych sądach, dokonaniu oceny produktywności sądów oraz oceny produktywności sędziów⁵⁵.

Z instytucją systemu ważenia spraw powiązano instytucję pensum orzeczniczego sędziego. Czas pracy sędziego nadal jest bowiem określony wymiarem zadań oraz wymiarem innych czynności służbowych. Projekt wprowadza nowe pojęcie pensum orzeczniczego sędziego w kwartalnym i rocznym okresie rozliczeniowym (pensum orzecnicze), przy uwzględnieniu charakteru zadań, stopnia ich skomplikowania oraz nakładu pracy potrzebnego do ich wykonania. Zgodnie z założeniami wykonanie w kwartalnym lub w rocznym okresie rozliczeniowym zadań w wymiarze określonym w pensum orzeczniczym nie uzasadnia odstąpienia przez sędziego od dokonania czynności niecierpiącej zwłoki lub koniecznej do zapobieżenia trudnym do odwrócenia skutkom.

⁵⁵ Szerzej zob. M. Walasik, *System ważenia spraw...*, s. 23 i n.

Z systemem ważenia spraw może być także związane wprowadzenie mapy dostępności sądownictwa powszechnego, gromadzącej dane o ruchu spraw w sądach powszechnych, na których podstawie można stworzyć rzeczywistą mapę dostępności ochrony prawnej udzielanej przez te sądy. Związana z tym powinna być ogólnie dostępna publiczna informacja co do rzeczywistego obciążenia poszczególnych sądów, jak i sędziów⁵⁶, a docelowo szczególnie ukształtowany rodzaj właściwości.

Od tego należy odróżnić narzędzia w postaci monitoringu i ewaluacji. Monitoring pomaga ocenić rzetelność, sprawność i kulturę urzędowania. Z kolei na podstawie zgromadzonych danych można dokonać ewaluacji. Ewaluacja działalności sądów obejmuje ocenę całokształtu ich działalności, w tym niezwiązaną ze sprawowaniem wymiaru sprawiedliwości i wykonywaniem innych zadań z zakresu ochrony prawnej.

9. Konkluzje

Niewątpliwie aktualnym elementem dyskusji w ramach ekonomicznej analizy prawa musi być zagadnienie systemu ważenia spraw⁵⁷. Przeprowadzona analiza pozwala postulować wprowadzenie tego systemu poprzedzonego projektami pilotażowymi powiązanego z dalszymi badaniami. Konieczne jest priorytetowe określenie celów, jakim ma służyć wdrożenie systemu ważenia spraw, a następnie wybór jednej z metod (lub wprowadzenie własnej kombinacji metod) w celu wyboru metody najodpowiedniejszej. Aby opracować wiarygodną formułę ważenia spraw, konieczna jest reanaliza pojęcia wagi sprawy przyjętego w ramach SLPS przy wyborze jednej ze wskazanych powyżej metod lub ich kombinacji. Wybór metody powinien uwzględniać polską specyfikę. Na przykład, gdy dla danego rodzaju sprawy dostępna jest duża liczba spraw, można zastosować metody statystyczne, takie jak analiza czasu, aby określić średni czas rozpatrywania sprawy. Z kolei w przypadku spraw o mniejszej liczbie instancji do oszacowania wymaganego czasu może być konieczne zastosowanie metody Delphi lub sondażu sądowego. Co najważniejsze, ta reanaliza przy uwzględnieniu jednej z omówionych powyżej metod powinna być dokonana przez sędziów zgodnie ze standardami europejskimi. Sam audyt SLPS w zakresie przyjętego algorytmu i wskaźników, wprowadzenie nowych mierników, wdrożenie zaleceń oraz szkolenia kadry z prawidłowej obsługi systemu nie zrealizują wskazanego celu. Równocześnie pożądane jest wprowadzenie doraźnych narzędzi technicznych, jak mapowanie struktury sądownictwa, czy monitorowanie obciążenia pracą sędziów, asesorów sądowych, referendarzy, asystentów sędziego, urzędników sądowych⁵⁸. Narzędzia te powinny zostać uzupełnione stworzeniem cyfrowego bliźniaka sądownictwa (digital twin – DT), który w czasie rzeczywistym analizowałby dane dotyczące wpływu i obciążenia w kontekście etatyżacji. Docelowo, aby te narzędzia zadziały równocześnie, konieczne jest

⁵⁶ Zob. M. Walasik, *System ważenia spraw...*, s. 25.

⁵⁷ P. Pogonowski, *Efektywne postępowanie cywilne...*, s. 94–96.

⁵⁸ Programy pilotażowe w ramach programu „Sprawny sąd”.

rozwinięcie cyfryzacji postępowań, obejmującej elektroniczne wnoszenie pism, digitalizację akt oraz cyfrowy obieg dokumentów.

Notoryczne i chaotyczne zmiany przepisów prawa procesowego nie wprowadzą efektywności w aspekcie organizacyjnym. Zagwarantowanie efektywności struktury, jaką jest sądownictwo, wymaga wprowadzenia nowoczesnych i dedykowanych narzędzi zarządczych. Oczywiście nie zmienia to faktu, że przepisy prawa procesowego powinny być ukształtowane w taki sposób, aby zapewnić efektywność proceduralną.

W aktualnym stanie prawnym konieczne jest stworzenie systemu ważenia spraw, który rzetelnie odzwierciedlałby obciążenie pracą związane z różnymi rodzajami spraw, umożliwiając efektywną alokację zasobów i wydajność sądownictwa. Wszystko to w celu realizacji prawa do sądu i odzyskaniu zaufania społecznego do sądownictwa. Metodologię gromadzenia danych należy zatem dobrać z uwzględnieniem dostępności, rozmiaru i jakości danych, aby zapewnić ich dokładność i przydatność w danym kontekście. Aby wypracować taką standaryzację, konieczne jest przeprowadzenie projektów pilotażowych oraz badań.

Abstract

The case weighting system – a key to efficiency in judicial administration

Dr hab. Katarzyna Gajda-Roszczyńska, University of Silesia Professor – Faculty of Law and Administration, University of Silesia; judge, Poland
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8245-9023>

The article discusses the concept of the Case Weighting System (CWS) as an instrument for achieving efficiency in the organizational dimension of the judiciary. The author argues that traditional indicators of court workload, based solely on the nominal number of cases without considering their actual weight, fail to reflect case complexity and the effort required. This leads to uneven resource allocation, risks of violating the right to a trial within a reasonable time, and a decline in the quality of adjudication. The paper outlines the objectives of introducing the CWS, including the rational management of human and financial resources, transparent case assignment, a balanced judicial workload, and improved court administration. It discusses key methodologies for determining case weights and the principles governing the system, emphasizing the need to ensure compliance with judicial independence, the right to a fair trial, and the standards of the rule of law. The author stresses that the implementation of the CWS requires pilot projects, process digitalization, and integration with analytical tools in order to create an accountable and pressure-resistant model of judicial management. In the author's view, the case weighting system – combined with the concept of judicial workload quotas and a map of court accessibility is essential for the effective functioning of the judiciary and for the realization of the constitutional right to a trial within a reasonable time.

Keywords: *Case Weighting System (CWS), court established by the law, workload, caseload, efficiency of justice, principle of impartiality*

Bibliografia / References

- Aeschlimann A., *Justizreform 2000 – Das Bundesgericht und sein Gesetz*, „Zeitschrift für Schweizerisches Recht” 2008/9.
- Albers P., *Quality of Courts and the Judiciary: European Experiences and Global Developments*, referat na seminarium „Public and Private Justice”, Dubrovnik (Chorwacja), maj 2008.
- Dalkey N.C., Brown B., Cochran S., *The Delphi Method III: Use of Self Ratings to Improve Group Estimates*, Rand Corporation, Santa Monica (CA) 1969b (dostęp: 1.12.2025 r.), https://www.rand.org/pubs/research_memoranda/RM6115.html.
- Dalkey N.C., *The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion*, Rand Corporation, Santa Monica (CA) 1969a (dostęp: 1.12.2025 r.), https://www.rand.org/pubs/research_memoranda/RM5888.html.
- Ereciński T., Weitz K., *Efektywność ochrony prawnej udzielanej przez sądy w Polsce*, „Przegląd Sądowy” 2005/10.
- Fabri M., Benkin S., *Judicial Proceedings Must Be Weighted Instead of Just Counted*, „International Journal for Court Administration” 2024/15 (1), DOI: <https://doi.org/10.36745/ijca>.
- Fabri M., Langbroek P., *Is There a Right Judge for Each Case? A Comparative Study of Case Assignment in Six European Countries*, „European Journal of Legal Studies” 2007/1 (2), (dostęp: 1.12.2025 r.), https://ejls.eu.eu/wp-content/uploads/sites/32/pdfs/Autumn_Winter2007/Full_Autumn_Winter2007.pdf.
- Flaga-Gieruszyńska K., *Szybkość, sprawność i efektywność postępowania sądowego – zagadnienia podstawowe*, „Zeszyty Naukowe KUL” 2017/60 (3) [239].
- Flango E., Ostrom B.J., *Assessing the Need for Judges and Court Support Staff*, National Center for State Courts, Williamsburg (VA) 1996 (dostęp: 1.12.2025 r.), https://www.ncsc.org/_data/assets/pdf_file/0020/5258/assessingneed.pdf.
- Gapska E., *Mechanizmy wspierające efektywność postępowania cywilnego [w:] Kodeks postępowania cywilnego z perspektywy pięćdziesięciolecia jego obowiązywania. Doświadczenia i perspektywy*, red. E. Marszałkowska-Krześ, I. Gill, Ł. Błaszczak, Sopot 2016.
- Godlewski S., *Podstawy prawne szybkiego i skutecznego postępowania procesowego wg. k.p.c.*, „Głos Sądownictwa” 1933/12.
- Gordon T.J., *The Delphi Method [w:] Futures Research Methodology, AC/UNU Millennium Project*, 1994 (dostęp: 1.12.2025 r.), https://eumed-agpol.iamm.fr/private/priv_docum/wp5_files/5-delphi.pdf.
- Gramckow H., *Estimating Staffing Needs in the Justice Sector*, World Bank, Washington, D.C. 2012 (dostęp: 1.12.2025 r.), <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/63a7fbdb-1aaa-51fd-9dcd-21ff026bc4aa/content>.
- Hammergren L., Harley G., Petkova S., *Case-Weighting Analyses: a Tool to Promote Judicial Efficiency: Lessons, Substitutes and Guidance*, Kingdom of the Netherlands/World Bank, Washington, D.C. 2017.
- Harla A.G., *Postulat sprawności postępowania cywilnego a kwestia jego szybkości (art. 6 k.p.c.) [w:] Kodeks postępowania cywilnego z perspektywy pięćdziesięciolecia jego obowiązywania. Doświadczenia i perspektywy*, red. E. Marszałkowska-Krześ, I. Gil, Ł. Błaszczak, Sopot 2016.

- Kettiger D., *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in der Justiz – ein Balanceakt zwischen Effizienz und Rechtsstaatlichkeit*, „Jusletter” 31. März 2003.
- Kotas S., *Realizacja zasady szybkości postępowania w polskim procesie cywilnym w świetle projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw [w:] Postępowanie cywilne – wprowadzone i projektowane zmiany 2019*, red. G. Jędrejek, S. Kotas, F. Manikowski, Sopot 2019.
- Krajewski J., *Środki zmierzające do doskonalenia poziomu i sprawności postępowania cywilnego oraz ograniczenia społecznych kosztów wymiaru sprawiedliwości*, „Problemy Wymiaru Sprawiedliwości” 1973/3.
- Łazarska A., *Rzetelny proces cywilny*, Warszawa 2012.
- Lienhard A., Kettiger D., *Caseload Management in the Law Courts. Methodology, Experiences and Results of the first Swiss Study of Administrative and Social Insurance Courts*, „International Journal for Court Administration” 2010/11.
- Machnikowska A., *Sprawność postępowania sądowego w kontekście etosu sędziowskiego [w:] Księga jubileuszowa 45-lecia Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Gdańskiego*, red. J. Stelina, A. Szmyt, „Gdańskie Studia Prawnicze” 2015/22.
- McDonald H.G., Kirsch C.P., *Use of the Delphi Method as a Means of Assessing Judicial Manpower Needs*, „The Justice System Journal” 1978/3.
- Mozuni M., Jonas W., *An Introduction to the Morphological Delphi Method for Design: A Tool for Future-Oriented Design Research*, „She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation” 2017/3 (4), DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2018.02.004>.
- Ng G.Y., *Quality of Judicial Organisation and Checks and Balances*, Utrecht 2007.
- Orkényi L., *A New Method for an Objective Measurement of the Judicial Workload – the Application of a Prediction Model Based on an Algorithm Formed by Multiple Linear Regression in Court Administration*, „International Journal of Court Administration” 2021/12 (1), DOI: <https://doi.org/10.36745/ijca.407>.
- Orkényi L., *Duration of Courts Events for Litigation – An Empirical Study to Provide a Theoretical Basis for an Objective Measurement System for Judicial Workload*, „International Journal of Court Administration” 2022/13 (1), DOI: <https://doi.org/10.36745/ijca.370>.
- Pogoda B., *Zasady szybkości procesu cywilnego w praktyce*, „Głos Sądownictwa” 1936/5.
- Pogonowski P., *Efektywne postępowanie cywilne. Uwagi wstępne na tle ekonomicznej analizy prawa, cz. II*, „Polski Proces Cywilny” 2021/1.
- Pogonowski P., *Efektywność filarem sprawiedliwego postępowania cywilnego*, „Polski Proces Cywilny” 2021/3.
- Przymusiński M., *Ustrój sądów powszechnych. Przepisy z wprowadzeniem*, Warszawa 2017.
- Pytlewska M., *System Losowego Przydziału Spraw jako gwarancja bezstronnego prawa do sądu w kontekście zaleceń Unii Europejskiej*, „Prawo w Działaniu. Sprawy Cywilne” 2019/40, DOI: 10.32041/pwd.4008.
- Rożek S., *Sprawność postępowania cywilnego – uwagi praktyczne i postulaty de lege ferenda*, „Monitor Prawniczy” 2006/21.
- Siedlecki W., *O usprawnienie i zwiększenie efektywności sądowego postępowania cywilnego*, „Nowe Prawo” 1979/4.
- Stenz St., *Improving Weighted Caseload Studies in Limited Jurisdiction Courts*, „The Justice System Journal” 1988–1989/13 (3).

- Tschümperlin P., *Gerichtsmanagement am Bundesgericht: Stand und Entwicklungstendenzen* [w:] D. Kettiger (Hrsg.), *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung und Justiz – ein Balanceakt zwischen Effizienz und Rechtsstaatlichkeit*, Bern 2003.
- Własik M., *System ważenia spraw. Nowe narzędzie efektywnego zarządzania sądownictwem. Wystąpienie dr. hab. Marcina Własika, Członka Komisji Kodyfikacyjnej Ustroju Sądownictwa i Prokuratury, prof. UAM, „Iustitia” 2024/1–2.*
- Wan W-Y., Weatherburn D., *The determinants of trial duration: A preliminary study*, Bureau Brief No. 127, Sydney: NSW Bureau of Crime Statistics and Research (dostęp: 1.12.2025 r.), <https://apo.org.au/node/95031>.
- Warzocha E., *Problematyka sprawności postępowania sądowego w sprawach cywilnych*, „Przegląd Prawa i Administracji” 2010/1.
- Żebrowska J., *Analiza prawności i efektywności postępowania cywilnego – poglądy doktryny, judykatura polska i europejska* [w:] *Kodeks postępowania cywilnego z perspektywy pięćdziesięciolecia jego obowiązywania. Doświadczenia i perspektywy*, red. E. Marszałkowska-Krześ, I. Gil, Ł. Błaszczak, Sopot 2016.
- Zespół ekspertów Stowarzyszenia Sędziów Polskich „Iustitia”, *Společne projekty ustaw służące odbudowie wymiaru sprawiedliwości. Ustawa o Krajowej Radzie Sądownictwa*, Warszawa 2024, e-book: <https://www.profinfo.pl/spoleczne-projekty-ustaw> (dostęp: 15.12.2025 r.).
- Zespół ekspertów Stowarzyszenia Sędziów Polskich „Iustitia”, *Společne projekty ustaw służące odbudowie wymiaru sprawiedliwości. Ustawa – Prawo o ustroju sądów powszechnych*, Warszawa 2024, e-book: <https://www.profinfo.pl/spoleczne-projekty-ustaw> (dostęp: 15.12.2025 r.).